

UTILITÉ SOCIALE & MESURE D'IMPACT, QUELLE ÉVALUATION POUR L'ESS ?



UTILITÉ SOCIALE & MESURE D'IMPACT, QUELLE ÉVALUATION POUR L'ESS ?

Quels concepts ?

Quelles méthodes ?

Aujourd'hui, l'économie sociale et solidaire vise à changer d'échelle.

Pour changer d'échelle, l'économie sociale et solidaire (ESS) doit être innovante et à la pointe en termes de transparence : cela passe par la gouvernance, par une gestion saine et par une démonstration claire de l'utilité sociale des projets, au-delà des déclarations de principe. L'évaluation de l'utilité sociale — ou sa variante, la mesure d'impact social — peut devenir un outil central pour redynamiser la gouver-

nance, améliorer son efficacité et son impact sur le territoire. Un levier également pour consolider son modèle économique dans un contexte de tarissement de fonds publics et de recherche d'investissements socialement « rentables » par des financeurs privés. Tour d'horizon des concepts et des méthodes.

LES MULTIPLES VISAGES DE L'UTILITÉ SOCIALE

À RETENIR :
l'utilité sociale n'est pas l'intérêt général (qui relève de l'État)

implantation géographique

besoins de la population

Se familiariser avec l'utilité sociale

L'utilité sociale dépend du contexte local et se définit en fonction des besoins d'une population et d'un territoire donnés.

Par exemple, un boulanger peut être utile socialement dans un territoire rural où les commerces de proximité ont disparu, alors qu'il sera considéré comme un commerce « parmi les autres » au cœur d'une ville où il y a déjà assez de boulangeries. Dans ce cas, une boulangerie qui emploie des personnes en insertion

peut faire valoir son utilité sociale.

L'utilité sociale repose également sur la concertation avec toutes les parties prenantes d'un projet, d'une activité ou d'une initiative tant pour sa définition précise que pour son évaluation.

ENFIN, UNE DÉFINITION DE L'UTILITÉ SOCIALE ?

Le projet de loi relatif à l'ESS adopté par le Sénat en novembre 2013 et en débat à l'Assemblée nationale en 2014, définit l'utilité sociale dans son article 2: « Sont considérées comme recherchant une utilité sociale au sens de la présente loi les entreprises dont l'objet social satisfait à titre principal à l'une au moins des trois conditions suivantes:

1/ Elles ont pour objectif d'apporter, à travers leur activité, un soutien à des

personnes en situation de fragilité soit du fait de leur situation économique ou sociale, soit du fait de leur situation personnelle et particulièrement de leur état de santé ou de leurs besoins d'accompagnement social ou médico-social. Ces personnes peuvent être des salariés, des usagers, des clients, des membres ou des bénéficiaires de cette entreprise;

2/ Elles ont pour objectif de contribuer à la préservation et au développement du lien social, à la lutte contre les exclusions et inégalités sanitaires, sociales et économiques, ou au maintien et au renforcement de la cohésion territoriale;

3/ Elles concourent au développement durable, sous réserve que leur activité soit liée à l'un des objectifs mentionnés aux 1/ et 2/ »

Cette définition contribue à la refonte de l'agrément entreprise solidaire, qui devient « entreprise solidaire d'utilité sociale » et condi-

tionne ainsi l'accès à certaines aides publiques.

POURQUOI ÉVALUER SON UTILITÉ SOCIALE ?

Les enjeux sont différents en fonction des différentes parties prenantes:

- Pour les entreprises de l'ESS, la reconnaissance de leur utilité sociale facilite la consolidation ou le développement de financements publics et privés;

- Les pouvoirs publics s'intéressent à l'utilité sociale des projets qu'ils soutiennent pour évaluer l'efficacité de leurs politiques et des moyens pour les entreprises de l'ESS;

- Les acteurs de l'économie « classique » peuvent être sensibles à l'intégration de nouveaux critères de mesure d'efficacité autres que financiers.

- Les citoyens sont associés à la définition de l'utilité sociale dans le cadre de son évaluation et sont considérés comme légitimes pour définir ce qui est utile à la société.

le projet de loi "ESS" définit l'utilité sociale

« Évaluer l'utilité sociale permet d'améliorer ses actions et ses pratiques »

Accompagnateur
d'évaluation d'utilité
sociale à transformation
Consultant(e)s

TROIS QUESTIONS À HÉLÈNE DUCLOS

Quelles sont les conditions de réussite d'une évaluation d'utilité sociale ?

Il faut avant tout que la démarche soit volontaire. Cela permet de renforcer la cohérence du projet de structure et d'en questionner le sens, et de mieux articuler finalités, objectifs et actions. Ce n'est pas une démarche à entreprendre en période de crise. Il est important que la démarche soit appréhendée en interne par les responsables élus et salariés, ainsi que par les équipes. Enfin, au-delà de la seule structure, il faut savoir impliquer les parties prenantes, telles que les usagers ou les partenaires.

Évaluation interne ou externe ?

Une structure peut pratiquer son auto-évaluation mais il vaut mieux qu'elle soit accompagnée. Il n'en reste pas moins que la structure reste responsable du résultat. L'accompagnateur, en tant qu'expert, peut avoir un rôle intéressant du fait de son regard extérieur.

Comment capitaliser sur cette évaluation ?

Pendant la phase d'évaluation, la structure se dote d'outils de suivi pertinents, qui sont maîtrisés plus facilement. Cela permet notamment d'améliorer les actions et les pratiques, d'en renforcer l'efficacité et de pratiquer l'évaluation continue.

Une chronologie
pour comprendre

Années 80-90

On parle de « plus-value sociale » pour justifier l'octroi de subventions et d'exonérations fiscales.

1996

Le Conseil national de la vie associative introduit de nouveaux concepts : primauté du projet sur l'activité, non-lucrativité et gestion désintéressée, apport social, fonctionnement démocratique, etc.

1997

Les contrats « emplois jeunes » font référence à l'utilité sociale.

1998

La règle des 4 P apparaît. Selon une instruction fiscale, l'utilité sociale devient un critère d'exonération. L'activité qui est utile socialement ne doit pas proposer de Produits issus du marché. Son Prix doit être inférieur au marché ou modulé selon le public.

Le Public visé est quant à lui en difficultés (handicap, chômage, etc.). Enfin, cette activité ne doit pas faire l'objet de Publicité commerciale.

2001

L'utilité sociale en trois dimensions du rapport d'Alain Lipietz : l'utilité écologique (les actions en direction de l'environnement, bien collectif) ; l'utilité sociale comme « action en faveur des pauvres » ; l'utilité sociale relevant du « halo sociétal » (recréation des liens sociaux).

2003

Le rapport Gadrey apporte une nouvelle définition : « Est d'utilité sociale l'activité d'une organisation de l'économie sociale qui a pour résultat [...] et pour objectif [...] de contribuer à la cohésion sociale (notamment par la réduction des inégalités), à la solidarité (nationale, internationale ou locale), à la sociabilité et à l'amélioration des conditions collectives du développement humain durable (dont font partie l'éducation, la santé, l'environnement et la démocratie) ».

2005

La loi Borloo définit les ateliers et chantiers d'insertion, qui développent des « activités ayant principalement un caractère d'utilité sociale ».

2005-2010

Les rapports Decool et Vercamer viennent alimenter les travaux sur la notion et la valeur de l'utilité sociale.

2011

Le projet de lois relatif à l'ESS donne une définition à l'utilité sociale.

UNE NOUVELLE APPROCHE DE LA PERFORMANCE?

→ Résultats positifs
→ Amélioration des financements

"Impact social" parle aux investisseurs

Le concept de « social impact » a émergé dans les années 1970 aux États-Unis. Appliqué aux politiques publiques dans un premier temps, il a été adopté dès les années 1990 pour l'évaluation des entreprises sociales. Ce terme a petit à petit fait son entrée en France, surtout avec l'importation de méthodes de mesure d'impact social. Si le fait de parler d'impact social plutôt que d'utilité sociale fait

débat, c'est notamment parce que le premier s'attache à des indicateurs quantitatifs et peut ainsi être considéré comme réducteur. Dans les faits, les approches d'évaluation sont similaires et se rapprochent au fur et à mesure que les outils se peaufinent.

Impact social : mesurer les résultats produits En considérant l'impact social de ses activités, une entreprise de l'ESS mesure

les résultats produits par son activité. Pour ce faire, elle imagine ce que serait la situation sans son intervention, et met en face les résultats positifs de son activité. En s'intéressant à leur impact social, les entreprises de l'ESS s'approprient et font évoluer la culture de la performance.

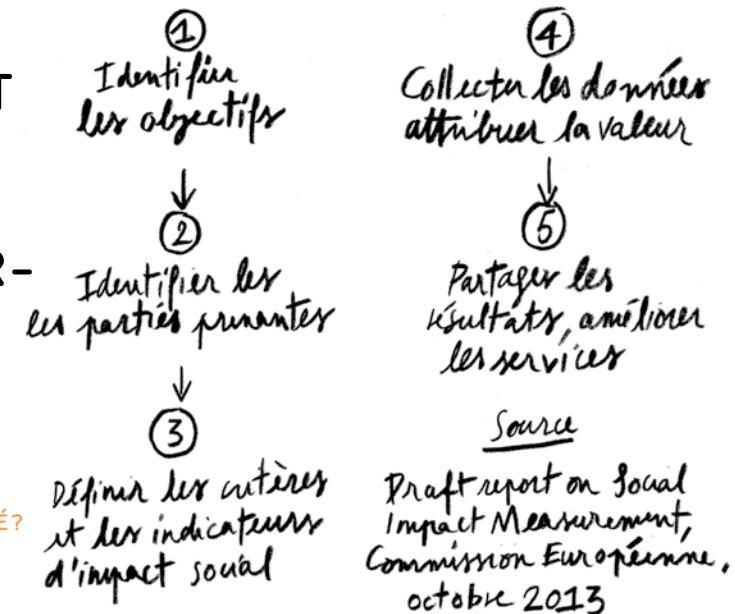
« Il est nécessaire de disposer des moyens permettant d'évaluer et de valoriser l'impact et la performance sociale de ces activités ».

Initiative pour l'entrepreneuriat social, Communication de la commission européenne, octobre 2011

« Il est nécessaire d'améliorer les mesures d'impact social qui permettent aux entrepreneurs sociaux d'apporter la preuve de leur efficacité aux investisseurs et aux pouvoirs publics »

Quelle place pour l'entrepreneuriat social en France? Centre d'analyse stratégique, mars 2012

MESURER SON IMPACT SOCIAL? 5 ÉTAPES INCONTOURNABLES!



MESURER SON IMPACT POUR ÊTRE MIEUX FINANCÉ?

La notion d'impact social se généralise dans un contexte d'évolution et de diversification du financement de l'ESS. Les nouvelles formes de financement (impact investing, financement de l'innovation sociale, etc.) préconisent un retour sur investissement social qui peut être valorisé alors que la rentabilité financière de ces activités est moindre.

Chief de projet entrepreneuriat
social à l'institut de l'innovation
et de l'entrepreneuriat social
de l'ESSEC

TROIS QUESTIONS À ÉMELINE STIEVENART

« La mesure
d'impact doit
s'appuyer
sur une
concertation
des parties
prenantes »

Qu'est-ce que n'est pas la mesure d'impact social ?
Ce n'est pas une méthode unique, ni un outil de contrôle, mais une démarche qui permet le pilotage de l'activité, nourrit les décisions et facilite la discussion avec les partenaires.

Elle ne doit pas être considérée comme une fin en soi, mais plutôt comme un processus au service de la maximisation de l'impact social.

Enfin, la mesure d'impact ne se mène pas de manière isolée : elle doit autant que possible s'appuyer sur une concertation des parties prenantes et ses résultats doivent être partagés.

Qu'est-ce qui pousse une entreprise de l'ESS à la mesure d'impact social ?

En questionnant son impact social, une organisation à visée sociale revient sur le sens de son action et prend du recul par rapport à ses activités quotidiennes.

D'un point de vue stratégique, elle peut y trouver des indications pour ses prises de décision. Par ailleurs, elle renforce son discours et sa légitimité en externe, notamment auprès de ses partenaires et financeurs, à travers la mise en exergue de son efficacité et de ce qu'elle apporte à ses bénéficiaires et à la société.

Quels sont les écueils à éviter ?

Surtout ne pas mettre en place des usines à gaz !
Il faut bien cadrer la démarche, ses objectifs et déployer une méthode réaliste au regard des moyens disponibles.

Par ailleurs, un autre écueil serait de ne pas utiliser les résultats obtenus...
La mesure d'impact social n'a d'intérêt que si elle est utile !

COMMENT MESURER SON IMPACT ?

Il existe un certain nombre de méthodes pour mesurer son impact et valoriser ses activités.

Aucune de ces méthodes ne fait consensus, car chaque outil est adapté à des objectifs spécifiques quant à l'utilisation des résultats :

**APPROCHES
MONÉTARISANTES
TYPE SOCIAL RETURN
ON INVESTMENT (SROI)**

Apparue aux États-Unis en 2002, l'approche SROI propose de procéder à la monétarisation des impacts sociaux générés. Cette méthode évalue le rendement social de l'investissement sous forme de ratio. Par exemple, si le SROI est égal à 2, cela signifie qu'1 euro investi a permis de générer 2 euros en valeur sociale.

Si elle a le mérite de faciliter la communication et d'aider à la prise de décisions d'investissements à travers un langage chiffré commun et comparable, cette méthode se confronte au problème du « tout monétarisable » (comment chiffrer la

hausse de la confiance en soi des bénéficiaires d'un projet ?).

Le ratio donne un ordre de grandeur, construit sur de nombreuses hypothèses, dont il est difficile de déduire des recommandations indépendamment de l'analyse qui l'accompagne.

EXEMPLE : LA MISE EN ŒUVRE DU SROI CHEZ ARES

La première question à se poser a été de savoir pourquoi mesurer ce retour d'impact social ? À quoi allait servir cette mesure ? L'objectif a été clairement défini dès le départ comme étant la création d'un instrument de lobbying et de communication externe. Le choix a donc été fait de se concentrer sur des retours sur investissement « objectifs », entièrement soutenus par des chiffres vérifiés et validés.

Ainsi, par exemple, a été prise en compte l'augmentation des dépenses des salariés

une fois sortis d'Ares et donc réintégrés dans la société. Cette mesure – basée sur le panier moyen des ménages – a permis d'évaluer par exemple l'augmentation des recettes de TVA pour l'État. En revanche, l'impact positif de la réinsertion professionnelle des salariés d'Ares sur l'éducation de leurs enfants n'a pas été pris en compte. En réalité, cet impact est probablement fort, mais difficile à mesurer. Au final, le SROI des investissements de « l'État » dans Ares est évalué de façon « prudente » mais entièrement justifiable : 1 euro investi par l'État dans Ares, c'est 3 euros d'économisés au bout de 1 an (moins de prestations sociales versées, plus de dépenses de la part des salariés, etc.).

APPROCHES MULTI-CRITÈRES

Une approche alternative consiste à utiliser un mix de critères quantitatifs et qualitatifs.

EXEMPLE : COCAGNE ET L'APPROCHE MULTI-CRITÈRES

D'après une récente étude d'impact social d'entrepreneurs sociaux soutenus par Ashoka menée par le cabinet Mc Kinsey Company, l'impact social des Jardins de Cocagne, jardins biologiques collectifs à vocation d'insertion sociale, peut ainsi s'analyser en deux temps : les bénéfices économiques des contrats de réinsertion – mesurés en termes de coûts évités pour la collectivité – d'un côté, et de l'autre les bénéfices plus qualitatifs quant à la réduction de la pollution, l'amélioration de la santé des consommateurs et la réduction des coûts sociaux liés à l'exclusion (problèmes familiaux, éduca-

tion, criminalité, etc.). C'est la combinaison de l'ensemble des effets qui permet de porter un jugement sur l'utilité sociale du projet. Étude d'impact de l'entrepreneuriat social, Ashoka, mars 2012

APPROCHES ALÉATOIRES

À l'échelle macro-économique, une méthode portée par Esther Duflo et le Jameel Poverty Action Lab consiste à mesurer l'impact social d'une politique publique de lutte contre la pauvreté sur deux groupes de populations aux caractéristiques similaires : l'un ayant été bénéficiaire du produit ou service, et l'autre pas. D'une rigueur scientifique, cette méthode est cependant complexe à mettre en place et ses résultats ne sont pas facilement généralisables. Il s'agit d'une méthode plus appropriée pour les politiques publiques que pour une entreprise de l'ESS.

ÉVALUATION =

- Baromètre interne
- outil de communication
- levier de développement

POUR CONCLURE

Et si la différence entre évaluation d'utilité sociale et mesure d'impact social n'était que sémantique ?

Les deux approches permettent d'impliquer les parties prenantes d'une entreprise de l'ESS et d'aboutir à une vision partagée de ses effets positifs. Au moment où le projet de loi relatif à l'économie sociale et solidaire réhabilite la notion d'« utilité sociale », l'idée ne serait-elle pas plutôt de se mettre sérieusement à une pratique d'évaluation, quel que soit le mot choisi pour définir le processus ? Cela fait quinze ans que les entreprises de l'ESS sont incitées par leurs partenaires publics et privés à démontrer leur utilité sociale. Si peu d'entre elles ont effectivement mis en place une démarche de ce type, c'est que les outils et méthodes n'étaient pas adaptés, mais aussi que les pouvoirs publics eux-mêmes ont mis du temps à intégrer les outils d'évaluation de

leurs politiques publiques. La culture de l'évaluation a été parfois assimilée à une culture de contrôle, alors que bien contrôlée elle sert de baromètre interne pour toujours améliorer l'impact de son activité. C'est également un outil de communication pour consolider et développer des partenariats, notamment financiers. La démonstration de l'utilité sociale permet de rendre visible la plus-value sociale de l'ESS par rapport aux entreprises capitalistiques. En définitive, il s'agit avant tout d'un outil incontournable pour le bien-être et le développement de chaque entreprise et le changement d'échelle de l'ESS dans son ensemble !

Ressources

SITES RESSOURCES

www.avise.org

→ thématiques → utilité sociale

→ Pour aller plus loin

<http://iies.essec.edu/>

→ axes de recherche → évaluation de l'impact social des entreprises sociales

lecomptoirdelinnovation.com

→ conseils et services → cdi ratings

<http://www.pro-bono.fr/>

[category/themes/impact-social/](http://www.pro-bono.fr/category/themes/impact-social/)

OUVRAGES ET ARTICLES

Petit précis de l'évaluation de l'impact social

AVISE / ESSEC / MouV'ES, 2013

Évaluer l'utilité sociale de son activité: conduire une démarche d'auto-évaluation, dir. Hélène Duclos, AVISE, 2007

Guide d'évaluation de l'utilité sociale

de la médiation sociale,

Guide méthodologique, Dir. Hélène Duclos, Comité interministériel des villes

Guide du retour social sur investissement (SROI),

Les Cahiers de l'Institut de l'Innovation et de l'Entrepreneuriat Social, ESSEC

Mesurer son impact social,

Interdépendances 27 août 2012

Utilité sociale, une évaluation sur mesure,

Juris associations, n°461, mai 2012

Ours

PREMIÈRE ÉDITION
DÉCEMBRE 2013

DIRECTEUR DE LA PUBLICATION

JEAN-MARC BRÛLÉ

COORDINATION ÉDITORIALE

LAURA WINN ET JULIEN BOTTRIAUX

COMITÉ DE RÉDACTION

ERIC FORTI, CÉLINE COUBARD,

CATHERINE BERNARD, EMMANUEL

CHANSOU, ANA LARRÈGLE, AURÉLIE

BERLIOZ, HABIB ZRIR

CRÉATION GRAPHIQUE

ET MISE EN PAGE

ATELIER CHÉVARA / MARGE DESIGN

CE CARNET DE CHANTIER

EST IMPRIMÉ SUR DU PAPIER

RÉCYCLÉ ET AVEC DES ENCRE

À BASE D'HUILES VÉGÉTALES PAR

L'IMPRIMERIE LA MAIN - MELUN

À propos, de l'Atelier

L'Atelier est le centre de ressources régional de l'économie sociale et solidaire. Cette association a été créée à l'initiative du conseil régional d'Île-de-France, de la CRESS IDF, de diverses collectivités territoriales et de l'ensemble des acteurs du secteur.

L'Atelier est le pôle d'expertises de la création d'activités sociales et solidaires en Île-de-France. Il conseille les futurs entrepreneurs de l'ESS dans le lancement et l'amorçage de leur entreprise. Il les oriente vers des partenaires techniques et financiers, qui leur permettront de développer et concrétiser leurs innovations sociales. Dans ce cadre, l'Atelier anime également l'écosystème de l'accompagnement des entreprises de l'ESS.

L'Atelier a un rôle de conseil auprès des collectivités territoriales. Il les appuie dans la mise en place de politiques en faveur de l'ESS. Enfin, l'Atelier est le promoteur de l'ESS en Île-de-France. Il sensibilise ainsi le grand public et notamment les 18-30 ans à l'économie sociale et solidaire. Basé à Paris, l'Atelier est ouvert au public : il propose et publie de nombreuses ressources qui permettent d'agir en faveur de l'économie sociale et solidaire.

L'Atelier

Centre de Ressources Régional de l'Économie Sociale et Solidaire

* Île de France

L'ATELIER

CENTRE DE RESSOURCES RÉGIONAL DE L'ÉCONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE

8-10 IMPASSE BOUTRON 75010 PARIS | TÉL. : 01 40 38 40 38 | FAX : 01 40 38 03 73

CONTACT@ATELIER-IDF.ORG | ATELIER-IDF.ORG

FINANCEURS DE L'ATELIER

île de France

